

## **АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ДОУ КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (На примере ОАО «Уралвагонзавод»)**

Рассматриваются основные проблемы внедрения системы электронного документооборота на крупном предприятии. Охарактеризованы основные этапы, выделены подходы к принятию решений по выбору системы, ее проектирование и адаптация к конкретным условиям.

**К л ю ч е в ы е   с л о в а :** автоматизация документационного обеспечения управления; системы электронного документооборота; внедрение автоматизированных систем; организационное проектирование.

Деятельность любой организации зависит от способности эффективно использовать информацию. В условиях становления рыночных отношений и обостряющейся конкуренции ценность оперативной и достоверной информации для принятия оптимальных управленческих решений постоянно возрастает. По мере расширения и усложнения деятельности любой организации, роста количества деловых документов процессы, связанные с обработкой, поиском, хранением документной информации требуют все большего внимания. Одной из составляющих эффективного решения подобных проблем является использование специального программного обеспечения для автоматизации работы с документами. При этом все сильнее проявляется тенденция использования не отдельных программ для автоматизации выполнения конкретных делопроизводственных функций, а комплексных систем автоматизации делопроизводственных и управленческих процессов.

Реализация системы автоматизации делопроизводства в масштабе всей организации предполагает использование всеми структурными звеньями унифицированной и строго регламентированной технологии документирования и работы с документами. При этом не только минимизируется трудоемкость делопроизводственных операций, но и уменьшается зависимость организации от персонала, владеющего навыками оформления, регистрации, поиска, хранения документов. Формируется основа интеграции всех документационных процессов в единый технологический комплекс. Появляется возможность оперативно получать ответы на любые запросы, касающиеся документов и исполнителей, без дополнительных усилий осуществлять анализ деятельности структурных звеньев. Как следствие, повышается управляемость организацией.

Но для того, чтобы получить реальные преимущества от автоматизации работы с документами и информацией, недостаточно просто закупить и установить соответствующее программное обеспечение. Внедрение и использование АСДОУ (автоматизированной системы документационного обеспечения управления) — это радикальное управленческое нововведение, которое представляет собой сложный комплекс мероприятий в различных сферах: организационной, экономической, управленческой, технологической и т. д.

Необходимость подобного комплексного подхода как неперемennого условия эффективности автоматизации сегодня осознается большинством руководителей, планирующих переход на электронные технологии делопроизводства. Вместе с тем нормативная и методическая поддержка процессов разработки, внедрения и эксплуатации автоматизированных офисных систем значительно отстает от требований практики. За более чем 20-летнюю историю формирования отечественного рынка программных продуктов для автоматизации документационного обеспечения управления было создано сравнительно небольшое количество научных работ, реализующих комплексный подход к решению проблем внедрения и применения АСДОУ. Осмысление различных аспектов использования информационных технологий управления осуществляется в основном в формате журнальных публикаций, сообщений на научных конференциях, онлайн-публикаций на сайтах фирм-разработчиков и в интернет-изданиях [см., например: Документация в ..., 2010; 2011; 2012; Баласанян; Компания...; DOC-ONLINE].

В связи с этим крайне важным представляется изучение практики внедрения АСДОУ в конкретной организации. Примером подобного предприятия является ОАО «Научно-производственная корпорация “Уралвагонзавод” имени Ф. Э. Дзержинского» — уникальное российское машиностроительное предприятие, обладающее мощным техническим и интеллектуальным потенциалом. НПК «Уралвагонзавод» — это государственное открытое акционерное общество, 100 % акций которого принадлежит государству. Научно-производственная корпорация, основанная на праве оперативного управления (создана по решению правительства РФ) — головное предприятие вертикально-интегрированной структуры, в составе которой 19 предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в пяти федеральных округах России. Головное предприятие ОАО «НПК “Уралвагонзавод”», расположенное в городе Нижний Тагил Свердловской области, включает в себя металлургический, вагонобороочный, механосбороочный, ремонтно-механический, инструментальный заводы, два завода по производству потребительских товаров,

завод нестандартизированного оборудования. В структуру также входят четыре конструкторских бюро, в том числе головное по грузовому вагоностроению, и два института. НПК «Уралвагонзавод» располагается на площади 996,7 тыс. м<sup>2</sup>. Работают на нем около 20 тыс. человек.

Организационная структура ОАО является многоуровневой, иерархической, территориально-распределенной. На высшем уровне управленческой иерархии находится генеральный директор, которому непосредственно подчиняются первый заместитель генерального директора, заместители по направлениям деятельности, исполнительный директор. У непосредственно подчиненных генеральному директору руководителей в подчинении находятся главный инженер, директора производств, руководители цехов, управлений, отделов, центров, заводов. Задачи и полномочия структурных подразделений НПК определяются в положениях о структурных подразделениях, утверждаемых генеральным директором. Между высшим руководством и непосредственными исполнителями насчитывается не менее восьми промежуточных управленческих звеньев, что можно, в частности, проследить по визам согласования на документах. Большая часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений относительно деятельности ОАО НПК «Уралвагонзавод» сосредоточена на высшем уровне управления, что свидетельствует о высокой степени централизации управления.

Помимо линейных принципов руководства, в системе управления ОАО НПК «Уралвагонзавод» реализована специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам: маркетинг, исследования и разработки, производство, финансы и экономика, персонал и т. п. По ряду подсистем (кадровая служба, делопроизводство и т. п.) сформирована иерархия служб, пронизывающая организацию сверху донизу по так называемому «шахтному» принципу. Функциональные подразделения могут отдавать распоряжения нижестоящим звеньям в соседней «ветке» по кругу вопросов, определяемому их функциональной специализацией.

Из вышеизложенного следует, что организационная структура ОАО НПК «Уралвагонзавод» является **линейно-функциональной**. Существующей организационной структурой компании обусловлен ряд недостатков управления. Во-первых, отдельные подразделения зачастую заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач в большей степени, чем целей и задач компании в целом. Это ведет к увеличению объема работы руководителя компании и его заместителей из-за необходимости согласования действий разных функциональных служб. Более того, подобная ситуация ведет к постепенному размыванию разработанной стратегии развития компании.

Во-вторых, высокая степень централизации управления приводит к тому, что большая часть схем управления замыкается на топ-менеджерах предприятия: к ним обращаются для урегулирования вопросов деятельности подчиненных структур, возникающих спорных ситуаций, согласования различных решений, связанных с текущей производственной и управленческой деятельностью. Иными словами, развитие преимущественно вертикальных связей в рамках функционального подхода поднимает решение проблем, возникающих на различных уровнях организации, до вершины структуры. Вследствие этого происходит значительная информационная перегрузка руководителей компании, что замедляет процесс принятия управленческих решений. Приостанавливается работа непосредственных исполнителей, ожидающих указания «сверху». В результате попытки руководителей высшего звена сконцентрироваться на решении стратегических задач тонут в оперативной работе.

В-третьих, отсутствие развитых горизонтальных информационных связей между подразделениями существенно снижает оперативность прохождения информации. Недостаточное развитие горизонтальных связей между подразделениями, различие критериев оценки эффективности и качества работы отдельного подразделения и эффективности выполнения задачи в целом приводят к перекладыванию ответственности друг на друга при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. В результате нарушается важнейший принцип построения системы организационного управления — принцип оперативности.

Линейно-функциональная структура, как известно, предполагает ряд таких преимуществ, как единоначалие, четкая система взаимных связей функций и подразделений, стимулирование деловой и профессиональной специализации, уменьшение дублирования усилий и улучшение координации деятельности в функциональных областях, отсутствие дублирования указаний и распоряжений.

В связи с преобразованием предприятия в научно-производственную корпорацию произошла реструктуризация управления по дивизиональной схеме на основе продуктового принципа, с выделением подразделения стратегического планирования и управления — Центра корпоративного управления в составе заместителей генерального директора по направлениям деятельности и их аппарата. При этом в производственных отделениях и головной организации управление по-прежнему строится на основе линейно-функционального принципа.

Организационная структура НПК «Уралвагонзавод» характеризуется большой степенью устойчивости, но недостаточной гибкостью, малым

уровнем адаптивности. Подобная структура хорошо приспособлена для решения текущих задач. Она может нормально функционировать в условиях решения стандартных управленческих проблем и стабильной внешней среды, но не способна быстро реагировать на изменение внешних и внутренних условий. Особенно ярко недостатки структуры проявляются в периоды экономических кризисов.

В НПК «Уралвагонзавод» реализуется смешанная система делопроизводства. Организационно-методическое руководство делопроизводством и контроль за соблюдением установленного порядка документирования и работы с документами в структурных подразделениях, совершенствование системы документационного обеспечения ОАО осуществляет бюро регистрации и учета организационно-распорядительной документации Отдела документооборота и административно-хозяйственной деятельности. Непосредственное ведение делопроизводства в структурных подразделениях Общества осуществляется секретарем подразделения или работником, назначенным приказом руководителя подразделения и совмещающим выполнение делопроизводственных обязанностей с функциональными обязанностями.

Работы по созданию АСЭД «Уралвагонзавод» (автоматизированной системы электронного документооборота ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод») были начаты в 2007 г. Для разработки проекта внедрения АСЭД была создана проектная группа, состоявшая из сотрудников Центра информационных технологий (ЦИТ) при поддержке Отдела документооборота и административно-хозяйственной деятельности. В проектную группу были включены опытные, профессиональные, талантливые сотрудники с высокой мотивацией на эффективное внедрение АСЭД [О проведении проекта...].

Принятие управленческого решения об автоматизации процессов ДООУ в Уралвагонзаводе было обусловлено стремлением руководства к повышению эффективности документационного обеспечения управления как фактора успешного решения одной из стратегических задач НПК — совершенствования процессов корпоративного управления. Бизнес-планом развития системы электронного документооборота были определены основные задачи создания АСЭД «Уралвагонзавод»:

- повышение эффективности управления документационными процессами, оптимизация документооборота и контроль обработки информации;
- повышение оперативности контроля исполнительской дисциплины, распространение контроля на все уровни управления;
- повышение эффективности поиска документов и информации;

- разграничение прав доступа к информации, защита информации;
- повышение эффективности контроля движения и изменения документов;

- повышение скорости принятия решений за счет оперативной передачи информации на соответствующие уровни управления, сокращение сроков подготовки, прохождения и согласования документов;

- формирование единого информационного пространства и коммуникационных каналов корпорации, связывающих сотрудников, объединенных общими деловыми процессами;

- обеспечение выполнения стандартов корпорации по работе с документами;

- сокращение бумажного документооборота и связанных с ним накладных расходов, повышение эффективности работы сотрудников.

Был установлен ряд количественных показателей, которых планировалось достигнуть в результате реализации проекта:

- сокращение расходов, связанных с обработкой бумажных документов на 40 %;

- уменьшение времени реагирования на внешний запрос на 50 %;

- сокращение времени поиска информации на 90 %.

Команда специалистов проектной группы стремилась учесть все известные «проблемные точки» внедрения АСЭД на крупных отечественных предприятиях. Группой экспертов (в составе сотрудников ЦИТ и службы ДОУ) был сформирован перечень требований к автоматизированной системе, включавший функциональные и эксплуатационные характеристики, требования к программной реализации системы, обеспечению информационной безопасности, открытости, масштабируемости и возможности адаптации.

АСЭД «Уралвагонзавод» предназначена для автоматизации процессов создания и обработки организационно-правовых документов, приказов, распоряжений, поступающей и исходящей корреспонденции, договорных документов, внутренней переписки, контроля исполнения документов и поручений.

АСЭД должна обеспечивать территориально-распределенный режим работы для взаимодействия территориально-удаленных структурных подразделений корпорации, а также взаимодействие с удаленными филиалами и между предприятиями НПК. АСЭД рассматривается как один из основных элементов обеспечения единого информационного пространства корпорации за счет поддержки взаимодействия сотрудников, коллективной работы с информационными ресурсами, процесса электронного согласования документов.

На основании изучения специализированных интернет-ресурсов, презентационных материалов и прайс-листов фирм-разработчиков, других материалов группой экспертов было отобрано 13 программных продуктов для сравнительного анализа. Проведенный анализ систем электронного документооборота учитывал функциональные, стоимостные и пользовательские характеристики систем. В результате проведенного исследования для внедрения была выбрана АС «БОСС-Референт» на платформе Lotus Domino. Необходимо отметить, что по итогам сравнительного анализа система «БОСС-Референт» не являлась абсолютным лидером. Решающую роль в том, что ей было отдано предпочтение, сыграли дополнительные обстоятельства. Представителей проектной команды заинтересовали возможности, предоставляемые платформой Lotus Notes/Domino, прежде всего являющиеся одной из самых сильных возможностей технологии Lotus механизмы репликации баз данных, что обеспечивает встроенные средства реализации простых сценариев распределенной работы. Возможность использования web-доступа для организации передачи данных, снижение трафика при работе в распределенной среде за счет реализации принципа «документ доставляется только туда, где он нужен для работы». Domino и Notes обеспечивают коллективное использование информации в любое время и вне зависимости от места расположения пользователя. Каждое из подразделений может иметь свой сервер. Серверы Domino будут обмениваться между собой данными по тем каналам, которые им доступны: это могут быть сети TCP/IP, X.25, ISDN, коммутируемые телефонные каналы и т. д. Эффективное использование произвольных каналов связи — одна из самых тонких и великолепно продуманных разработчиками Lotus технологий.

В силу того, что Уралвагонзавод имеет территориально-распределенную структуру (включает несколько существенно удаленных друг от друга зданий на выделенной территории в Нижнем Тагиле, а также ряд филиалов и зависимых промышленных предприятий в других городах Российской Федерации), подобный эффективный механизм поддержания реальной распределенности имеет огромное значение.

Одним из значимых моментов, повлиявших на выбор конечного программного продукта, был выбор способа внедрения и сопровождения системы. Было рассмотрено несколько вариантов:

- 1) создание собственного решения программистами предприятия;
- 2) автоматизация фирмой-разработчиком за счет готового тиражного продукта;
- 3) автоматизация фирмой-франчайзи на базе типового решения (фирма-франчайзи дорабатывает продукт под бизнес-процесс предприятия);

4) автоматизация собственными силами на базе типового решения (доработка готового продукта программистами предприятия).

Для определения наиболее эффективного способа автоматизации бизнес-процессов на предприятии была разработана и применена методика оценки на основании ряда критериев. В частности, учитывалось, что «НПК “Уралвагонзавод”» обладает значительным ресурсом в виде наличия собственного ИТ-подразделения (ЦИТ), в составе которого работают квалифицированные специалисты (программисты, системные администраторы и т. д.). По результатам оценки различных способов внедрения и сопровождения системы было сделано заключение, что оптимальным вариантом является проведение автоматизации бизнес-процессов предприятия своими силами на базе готового типового решения.

С точки зрения затрат на приобретение программного обеспечения на момент проведения анализа система «БОСС-Референт» имела один из самых высоких стоимостных показателей. Но так как выбор в пользу платформы Lotus Notes/Domino был уже сделан, по сути, велось сравнение двух конкурентов — «БОСС-Референт» и ПО «CompanyMedia» фирмы «ИнтерТраст». Здесь продукт компании «АйТи» имел некоторое преимущество, особенно с учетом отсутствия дополнительной платы за установку обновлений и стандартную техническую поддержку. Кроме того, в ходе предварительных переговоров компания-разработчик выразила готовность предоставить НПК «Уралвагонзавод» значительные скидки на приобретение пакета лицензий.

В конечном итоге были приняты во внимание следующие преимущества АС «БОСС-Референт»:

- сравнительно небольшой срок внедрения и достижения результатов;
- легкое освоение системы (за счет интуитивно понятного интерфейса);
- широкие возможности адаптации системы под нужды организации;
- формирование единого информационного пространства предприятия с учетом территориально удаленных подразделений;
- значительный потенциал роста масштаба системы (по числу пользователей, площадок, типам обрабатываемых документов);
- обеспечение надежности и отказоустойчивости системы 24 часа 7 дней в неделю;
- простота сопровождения системы и возможности ее администрирования во всех филиалах из единой точки;
- обеспечение высокой степени безопасности данных;
- оптимальное соотношение «цена — качество».



В ходе выбора программного продукта оценивалась и репутация фирмы-разработчика. Были отмечены следующие конкурентные преимущества ЗАО «АйТи»:

- значительный опыт работы в сфере разработки и внедрения АС ДОУ;
- территориальная близость филиала ЗАО «АйТи» (Екатеринбург) к Уралвагонзаводу;
- объединение разработчика программного обеспечения и внедренческой фирмы в рамках одной организации.

На выводы команды проекта повлияло и изучение практики Магнитогорского металлургического комбината (ММК), а также Ижевского автомобильного завода (ИжАвто). На том и другом предприятиях в качестве основы для построения системы автоматизированной системы управления документами была взята стандартная версия АС «БОСС-Референт» и доработана под необходимый функционал. На ММК доработка проводилась собственными силами, на ИжАвто — фирмой-разработчиком программного обеспечения.

Выбор «БОСС-Референт» получил одобрение руководства и в октябре 2007 г. был заключен договор с ЗАО «Фирма “АйТи”. Информационные технологии». В целом, выбор варианта программного обеспечения для автоматизации процессов ДОУ в ОАО «НПК “Уралвагонзавод”» можно считать удачным. «БОСС-Референт» позволяет охватить весь жизненный цикл документа. Система рассчитана на большой поток документов и значительное (свыше 17 тыс.) количество пользователей. «БОСС-Референт» предоставляет средства создания единого информационно-управленческого пространства для организаций любой сложности: распределенных, многоуровневых, функционально-проектных. Положительными чертами системы являются поддержка сложных схем и маршрутов согласования документов, контроля исполнительской дисциплины, оперативность и надежность передачи данных, высокие показатели производительности и информационной безопасности, высокотехнологичная архитектура базовой платформы, обеспечивающая широкие возможности интеграции с реляционными СУБД и системами управления ресурсами предприятий (ERP-системами).

Залог успешного внедрения АСДОУ — создание работоспособной мобильной рабочей группы, включающей специалистов всех профилей, взаимодействующих на принципах коллегиальности. В мае 2007 г. была создана проектная группа «Создание автоматизированной системы электронного документооборота на ОАО НПК “Уралвагонзавод”». Ядро группы было сформировано из программистов и системных администраторов

Центра информационных технологий (ЦИТ) и ведущих специалистов службы документационного обеспечения управления.

Проект внедрения АСЭД «Уралвагонзавод» осуществлялся в соответствии с общей концепцией развития информационных технологий на предприятии, которая была оформлена в 2006 г. с выходом руководящего нормативного документа РД СМК АДК 040-2006 «Информационная технология. Создание автоматизированных систем». Документ определяет требования к организации работ и порядок проведения работ по созданию и внедрению на ФГУП «ПО УВЗ» различных автоматизированных систем с учетом требований безопасности информации, устанавливает процедуры документирования процессов создания автоматизированных систем различного уровня и назначения [см.: Руководящий нормативный документ].

Предпроектное аналитическое обследование НПК «Уралвагонзавод» проводилось специалистами компании-исполнителя совместно со специалистами Уралвагонзавода. Параллельно использовались такие методы обследования, как изучение комплекса учредительных, организационно-правовых, нормативных документов предприятия, проведение собеседований и анкетирование специалистов делопроизводственной службы, секретарей руководителей, проведение совещаний с руководящим составом, специалистами ИТ-службы, службы информационной безопасности. В ходе обследования был уточнен состав управленческих документов, образующихся в деятельности предприятия, описаны основные процессы, связанные с подготовкой и обработкой управленческих документов: от разработки проекта до помещения в дело. Выявлены узловые точки обработки документов и содержащейся в них информации, изучены функции, задачи и объем работ делопроизводственного и секретарского персонала. Процессы описывались в двух вариантах: «как есть» и «как должно быть» с учетом внедрения системы автоматизации. Результаты предпроектного обследования были отражены в специальном отчете.

В ходе обследования был выявлен ряд недостатков существующей на предприятии системы делопроизводства:

- отсутствие единой системы регистрации документов,
- неэффективность процедуры согласования документов,
- отсутствие единого информационного массива документов,
- отсутствие у ключевых сотрудников электронной почты.

Как следствие этих недостатков были отмечены такие проблемы, как высокая трудоемкость и большие временные затраты на поиск документов и сбор необходимой информации; сложность получения достоверной информации о получении и ходе исполнения документов; трудоемкость и длительность процесса передачи документов и процедуры

их согласования; многократное дублирование и тиражирование документов и ряд других проблем. Предполагалось, что внедрение АСЭД позволит решить эти проблемы.

На этапе подготовки перехода на электронную технологию специалистами отдела документооборота была проведена значительная работа по оптимизации процессов документационного обеспечения управления. Была произведена инвентаризация видов, разновидностей и форм документов, особенно в части внутренней переписки, упорядочен и дополнен состав бланков, установлен порядок их изготовления и использования. Уточнены требования к изложению текстов документов и их оформлению. Регламентирован порядок согласования документов, в том числе установлены жесткие сроки визирования. Сформированы списки должностных лиц, имеющих право вносить проекты приказов и распоряжений, визировать и подписывать их.

Составлены подробные инструкции по работе с документами, где регламентированы прием и первичная обработка документов, их предварительное рассмотрение и регистрация, доведение до исполнителей и работа исполнителей с документами, организация работы с отправляемыми документами, систематизация, учет и оперативное хранение документов, их передача на хранение в архив. Уточнен порядок учета и анализа объема документооборота. Определены и закреплены права доступа сотрудников корпорации к документной информации, установлена персональная ответственность за своевременное рассмотрение и исполнение документов, их правильное оформление и сохранность. Были составлены схемы движения основных групп, видов и разновидностей документов. Впоследствии эти схемы были включены в регламенты действий пользователя по работе в АСЭД «Уралвагонзавод». Проведено обследование, анализ существующей и формирование оптимальной сводной номенклатуры дел с учетом организации работы в АСЭД.

По итогам аналитического обследования специалистами компании-исполнителя ЗАО «Фирма «АйТи» был подготовлен и передан заказчику следующий комплект документов: отчет об обследовании, концепция создания АСЭД, техническое задание на создание автоматизированной системы, спецификация по установке и настройке системы, программа и методика испытаний, ведомость технорабочего проекта, руководство администратора и пользователя АСЭД «Уралвагонзавод» [см.: Пояснительная записка; Техническое задание].

Внедрение АСЭД «Уралвагонзавод» проводилась в несколько этапов. На первом этапе было осуществлено пилотное внедрение системы, включающее 100 автоматизированных рабочих мест (АРМ) в следующих

подразделениях корпорации: в отделе документооборота и административно-хозяйственной деятельности, отделе кадров, в приемных руководителей высшего звена, в администрации генерального директора и Центре информационных технологий. Были автоматизированы регистрация, учет, хранение, рассылка сканированных образов бумажных документов. Важным аспектом стала разработка и перевод в тестовую эксплуатацию процесса согласования приказов и распоряжений средствами автоматизированной системы. Отлаживались процессы формирования поручений, контроля исполнения документов и поручений. Было проведено обучение администраторов и ключевых пользователей.

При определении требований к системе были предусмотрены различные варианты ввода документов, но на практике АСЭД «Уралвагонзавод» работает только со сканированными образами бумажных документов. В силу этого использование наименования «Автоматизированная система электронного документооборота (АСЭД)» является не совсем корректным, поскольку автоматизацию процесса прохождения сканированных копий бумажных документов нельзя считать полноценным электронным документооборотом.

Предполагалось, что на первом этапе внедрения АСЭД «Уралвагонзавод» будет функционировать параллельно с традиционной «бумажной» системой документооборота, облегчая и ускоряя большинство процессов передачи и обработки документов. Вероятно, подобная ситуация будет сохраняться до тех пор, пока не возникнет реальная необходимость и возможность обмена юридически значимыми электронными документами с органами государственной власти и партнерами по бизнесу.

Работы по реализации пилотного проекта были завершены в сентябре 2008 г. Результаты первого этапа получили положительную оценку специалистов и руководства НПК, и встал вопрос о дальнейшей реализации системы. Но в связи с начавшимся осенью 2008 г. экономическим кризисом работы были приостановлены. Возможность возобновить деятельность по развитию системы появилась лишь в начале 2010 г., когда команде проекта удалось получить поддержку нового руководства корпорации. Приказом генерального директора был установлен срок реализации проекта «Развитие автоматизированной системы электронного документооборота на ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»» с апреля 2010 по конец декабря 2012 г. [О начале проекта ...].

Согласно утвержденному в мае 2010 г. бизнес-плану проекта, для реализации поставленных задач предполагалось выполнить следующий комплекс мероприятий:

- увеличить количество пользователей АСЭД «Уралвагонзавод» до 1200, установив по 3—5 автоматизированных рабочих места в каждом подразделении Общества и на предприятиях интегрированной структуры;
- разработать регламенты бизнес-процессов документооборота, реализуемые средствами АСЭД «Уралвагонзавод», инструкции для пользователей по каждому регламенту;
- организовать работу пользователей АСЭД «Уралвагонзавод» в рамках выпущенных регламентов с проведением обучения;
- реализовать доработку функционала под требования пользователей, перевод АСЭД «Уралвагонзавод» в промышленную эксплуатацию осуществлять по результатам опытной эксплуатации системы по каждому бизнес-процессу;
- обеспечить защиту информации от несанкционированного доступа [Бизнес-план...].

На этапе развития АСЭД «Уралвагонзавод» работы должны были вестись по четырем основным направлениям:

- 1) адаптация стандартной версии АС «БОСС-Референт» под функционал ОАО «Научно-производственная корпорация “Уралвагонзавод”»;
- 2) реализация контроля исполнения решений по документам средствами АСЭД «Уралвагонзавод»;
- 3) реализация процессов согласования приказов, распоряжений, протоколов, договоров, руководящих документов средствами системы;
- 4) подключение интегрированных предприятий корпорации к АСЭД.

Поскольку значительный объем подготовительных работ был проведен на первом этапе, доработка и тестирование доработанной АСЭД прошли достаточно быстро. В августе 2010 г. проект был переведен в стадию реализации. Началось масштабирование автоматизированной системы на все ключевые функциональные подразделения организации и Центр корпоративного управления в Москве. Первоначально производилось подключение рабочих мест руководителей и сотрудников, ответственных за ведение делопроизводства в подразделениях, в дальнейшем начали создаваться АРМ заместителей руководителя, начальников бюро и, наконец, исполнителей — специалистов, ответственных за ведение того или иного направления деятельности.

Поскольку процесс согласования организационно-распорядительных документов был уже в целом отработан, с технической стороны потребовались лишь незначительные подготовительные работы. Были разработаны, утверждены и введены в действие регламент и руководство пользователей по согласованию ОРД в АСЭД «Уралвагонзавод», и в сентябре 2010 г. процесс был введен в опытную эксплуатацию. В подразделе-

лениях, подключенных к АСЭД, была отменена рассылка бумажных копий документов [О вводе процесса...].

Затем к АСЭД были подключены автоматизированные рабочие места пользователей, занятых в процессе согласования договоров. Разработаны и введены в действие регламент и руководство пользователей, и в апреле — мае 2012 г. проведена *т е с т о в а я э к с п л у а т а ц и я* бизнес-процесса «Работа с договорами в АСЭД».

В 2011 г. в целях создания единой автоматизированной системы электронного документооборота корпорации были проведены переговоры с генеральными директорами 7 предприятий интегрированной структуры на предмет подключения к АСЭД «Уралвагонзавод» за счет собственных бюджетов. В качестве корпоративного стандарта для создания системы электронного документооборота зависимых обществ определен программный продукт «БОСС-Референт» на платформе IBM Lotus Notes/Domino. Были сформированы общие технические требования к АС ДОУ предприятий интегрированной структуры и в июле 2011 г. издан приказ «О начале работы в единой АСЭД «Уралвагонзавод» [О начале работы ...].

В связи с успешным проведением предварительных испытаний в июле 2011 г. принято решение руководства (закрепленное приказом генерального директора) о вводе АСЭД «Уралвагонзавод» на базе АС «БОСС-Референт» v.3.2.4 в *о п ы т н у ю э к с п л у а т а ц и ю*.

Концепцией построения АСЭД «Уралвагонзавод» было определено, что обязательным элементом системы являются регламенты и инструкции, устанавливающие процедуры выполнения автоматизированных бизнес-процессов. В НПК «Уралвагонзавод» действуют два типа нормативно-методических документов, регламентирующих действия пользователей в автоматизированной системе: Регламент действий пользователей и Руководство пользователя. Первый определяет этапы и участников процесса, порядок действий при его осуществлении, сроки (временные границы) выполнения тех или иных работ с документами. Второй содержит пошаговые инструкции действий пользователя при выполнении работ в системе. В период 2010—2012 гг. приказами по корпорации были утверждены регламенты и руководства по всем автоматизированным бизнес-процессам: работа с входящей и исходящей внешней корреспонденцией, внутренней перепиской, работа с организационно-распорядительными документами, организация и контроль исполнения документов, работа с договорами [О вводе в действие Регламента и Руководства ..., приказ № 3132/к; № 3133/к от 26.10.2011 № 3645/к от 08.12.2011; № 0882/к от 06.04.2012]. Нормативные документы разрабатывались членами команды

проекта развития АСЭД «Уралвагонзавод» при консультативной поддержке специалистов ЗАО «Фирма «АйТи».

Согласно техническому заданию при вводе системы в эксплуатацию заказчиком должны были быть внесены соответствующие изменения в нормативные документы, регламентирующие документирование и организацию работы с документами предприятия. В соответствии с этим требованием была подготовлена новая Инструкция по делопроизводству, утвержденная в июне 2010 г. приказом генерального директора. Инструкция закрепила единый порядок работы с документами как в условиях традиционной технологии, так и при использовании информационных технологий [Инструкция...].

Для эффективного функционирования АСЭД «Уралвагонзавод» были определены требования к следующим группам персонала: системным администраторам АСЭД, администраторам по безопасности, инженерам технической поддержки, пользователям АСЭД. Системные администраторы, администраторы по безопасности, инженеры технической поддержки, пользователи той или иной подсистемы в обязательном порядке должны проходить обучение. Мероприятия по обучению и проверке квалификации персонала включали:

- 1) объяснение основных принципов построения баз данных;
- 2) объяснение функций работы с документами в соответствии с исполняемыми сотрудником функциональными обязанностями;
- 3) практические занятия по входу в систему, работе в системе и выходу из нее;
- 4) изложение порядка действий при возникновении нештатных (аварийных) ситуаций;
- 5) создание онлайн-поддержки пользователей при работе во время опытной эксплуатации.

На первом этапе обучение администраторов и ключевых пользователей АСЭД осуществлялось специалистами фирмы-разработчика. На втором этапе сопровождение и обучение пользователей производилось силами команды проекта развития АСЭД на базе учебного компьютерного центра отдела подготовки кадров. Консультационная и методическая поддержка пользователей осуществляется в нескольких формах:

- проведение консультаций на рабочем месте при установке АСЭД «Уралвагонзавод»;
- проведение дополнительных консультаций на рабочем месте по предварительной заявке в службу технической поддержки;
- оперативные консультации по телефону или при помощи корпоративной почты Lotus.



Средствами корпоративной почты Lotus организовано информирование пользователей о ходе внедрения АСЭД «Уралвагонзавод», введении новых бизнес-процессов, проведении консультаций и семинаров и т. п. В целях информирования и консультирования пользователей, сбора замечаний и предложений по работе в АСЭД, обсуждения проектов регламентов, сотрудниками проекта был проведен ряд семинаров по основным автоматизированным бизнес-процессам.

Во время опытной эксплуатации системы было организовано ведение рабочего журнала опытной эксплуатации (ЖОЭ), в который заносят сведения о продолжительности функционирования АСЭД, отказах, сбоях, аварийных ситуациях, изменениях параметров объекта автоматизации, проводимых корректировках документации и программных средств, наладке технических средств. Сведения фиксируют в журнале с указанием даты и ответственного лица. В журнале регистрируются замечания персонала по удобству эксплуатации АСЭД. По завершении опытной эксплуатации на основании записей в журнале должна быть проведена доработка автоматизированной системы совместно с представителями ЗАО «Фирма «АйТи».

На этапе развития автоматизированной системы был принят ряд организационных мер, закрепленных в приказах и распоряжениях. Рассылка организационно-распорядительной документации с сентября 2010 г. допускается только средствами АСЭД «Уралвагонзавод». Руководителям подразделений, подключенных к системе, предписано ежедневно просматривать поступающую корреспонденцию в базе данных (почтовом ящике). Секретарям руководителей, делопроизводителям подразделений, подключенных к АСЭД необходимо контролировать поступление документов для ознакомления и исполнения в электронном почтовом ящике не реже одного раза каждые два часа в течение всего рабочего дня. Установлена строгая дисциплинарная ответственность руководителей за нарушение сроков рассмотрения и согласования документов.

Сотрудникам подразделений, чьи АРМ подключены к АСЭД, предписано:

- вести делопроизводство с использованием АСЭД;
- не принимать к рассмотрению документы на бумажном носителе, без их занесения в АСЭД;
- фиксировать в системе все резолюции, поручения по документам, исполнение решений по документам;
- осуществлять контроль исполнения решений по документам средствами АСЭД (БД «Поручения»).



Из числа сотрудников подразделений были назначены ответственные исполнители, осуществляющие функции контроля исполнения документов в соответствующих подразделениях. Для проведения аналитической работы контролер обязан еженедельно передавать данные о состоянии исполнительской дисциплины в Отдел документооборота и административно-хозяйственной деятельности. Сотрудниками Отдела документооборота два раза в месяц формируется сводный отчет о состоянии исполнительской дисциплины, который направляется первому заместителю генерального директора, заместителю генерального директора по персоналу и начальнику управления оплаты труда и мотивации персонала.

Но организационное обеспечение внедрения и эксплуатации АСЭД, информирование и обучение персонала не позволило избежать ряда проблем, обусловленных «человеческим фактором».

На первом этапе, когда в АСЭД «Уралвагонзавод» начали работать преимущественно сотрудники отдела документооборота и секретари руководителей высшего звена, сопротивление пользователей было минимальным, несмотря на увеличение объема работ, связанное с дублированием документов в традиционном «бумажном» и электронном виде, необходимостью осваивать новые виды работ и т. д. Помогало присущее делопроизводственному и секретарскому персоналу понимание назначения и задач внедрения автоматизированной системы, знание основных принципов организации документооборота, регистрации документов, осуществления контроля исполнения и т. д.

Сопротивление значительно возросло, когда к системе стали подключать рабочие места руководителей и специалистов ключевых функциональных служб, в особенности когда были отменены журналы регистрации и установлен порядок регистрации документов непосредственным исполнителем со своего АРМ. Сотрудники подавали заявки на подключение к системе, чтобы получать документы в электронном формате, иметь доступ к справочным базам данных, использовать корпоративную почту. Но они не хотели «выполнять работу секретаря». Постепенно недовольство пользователей этим обстоятельством уменьшилось. Однако достаточно распространенной остается ситуация, когда исполнителем производится регистрация документа без прикрепления его отсканированного образа. Подобные факты свидетельствуют о формальном отношении к системе, непонимании ее назначения как средства коллективной работы с документной информацией.

Большинство руководителей подразделений и их заместителей избегают лично работать в системе. Главной причиной этого, вероятно, является дублирование бумажных и электронных документопотоков.

До тех пор пока бумажные оригиналы направляются в подразделения, их руководителям проще выполнять свои обязанности традиционным способом, предоставляя все остальное секретарю. Пока реализовано лишь автоматизированное движение сканированных копий и нет необходимости подписывать электронные документы средствами электронной подписи, личная работа руководителя в системе представляется необязательной. При этом может происходить в два (а то и в три — при наличии «неавтоматизированного» заместителя) раза увеличение работы ответственного за делопроизводство, вынужденного просматривать, кроме общей почты, еще и корреспонденцию руководителя, проводить сбор информации, формировать отчеты по поручениям и т. д.

Формальное отношение к работе с поручениями следует отметить особо. Предполагалось в подсистеме контроля исполнения документов фиксировать результаты не только формального контроля по срокам исполнения, но и контроля по существу выполняемых поручений. Для этого предусматривалось заполнение специального поля, в которое необходимо внести краткий отчет о проделанной работе. После его заполнения система позволяет отправить отчет автору резолюции, который может его утвердить или вернуть на доработку. Но в ситуации, когда руководитель не работает в автоматизированной системе, а осуществляет контроль исполнения распоряжений традиционным образом (путем личного общения с сотрудником, на оперативном совещании, по телефону, по факту подготовки документа), исполнитель не видит необходимости создавать развернутые отчеты, устанавливать связи входящего и исходящего документов и т. д. Гораздо проще проставить в комментарии к исполнению слово «Выполнено», договориться с секретарем (который заинтересован в том, чтобы не портить статистику по подразделению) и провести работу в удобные для руководителя и себя сроки (которые могут значительно превышать установленные регламентом и инструкцией по ДОУ). «Корректно» снимаются с контроля только поручения руководителей высшего звена. Таким образом, система не оправдывает себя как средство повышения исполнительской дисциплины. Не происходит заявленное снижение «человеческого фактора» в процессах контроля исполнения документов. Отчеты по статистике исполнения поручений, направляемые два раза в месяц высшему руководству, оказываются пустой формальностью.

Общезвестно, что оценивать эффективность внедрения АСДОУ достаточно сложно, поскольку значительная часть положительных изменений происходят на качественном уровне, который плохо поддается количественной оценке. Приходится учитывать большое количество фак-

торов и обрабатывать значительный объем информации. Все многообразие преимуществ, которые дает организациям внедрение корпоративных АС ДОУ можно подразделить на тактические и стратегические.

Тактические преимущества внедрения связаны в основном с сокращением затрат. Эти преимущества достаточно легко определить. Они измеряются в денежном выражении и чаще всего проявляются в экономии времени сотрудников и расходных материалов. На старте второго этапа проекта была произведена попытка оценить экономическую эффективность внедрения АСЭД «Уралвагонзавод». При расчете эффективности основное внимание уделялось сокращению затрат рабочего времени на работу с документами и снижению затрат на бумагу. В ходе проведенного обследования были подсчитаны затраты рабочего времени сотрудников на работу с документами до и после внедрения АСЭД. Исходя из полученных данных выяснилось, что сотрудник тратил на работы, непосредственно связанные с документами, до внедрения автоматизированной системы примерно 57 % рабочего времени, после внедрения — 12 %. Средний процент экономии рабочего времени при использовании АСЭД, таким образом, составит 45 %. Данный результат будет достигнут только при полном внедрении АСЭД. В условиях смешанного (бумажного и электронного) документооборота экономия рабочего времени в 2010 г. составила примерно 10 %, в 2011 г. — 40 %. Была подсчитана полученная в результате внедрения АСЭД экономия расходов на бумагу. Например, в 2011 г. экономия бумаги составила 15 %, в 2012 г. предположительно — 80 % [Проект В-029].

Стратегические преимущества внедрения АСДОУ связаны с улучшениями в ключевых бизнес-процессах. По самой своей природе эти преимущества труднее измерить. В качестве однозначно положительных итогов внедрения АСЭД следует назвать:

- Повышение качества и производительности труда делопроизводственного и секретарского персонала за счет предоставления удобных и эффективных средств регистрации, обработки, поиска, учета документов, формирования отчетности.
- Возможность проследить весь цикл прохождения документа за счет единой системы электронной регистрации.
- Значительное сокращение сроков согласования организационно-распорядительных документов за счет использования средств автоматизации и строгой регламентации процессов. В настоящее время полученный успешный опыт пытаются распространить на процесс согласования договоров.
- Возможность коллективной работы над проектом документа за счет корпоративной почты Lotus.

Однако, несмотря на несомненные успехи и в целом адекватное содержание проекта АСЭД «Уралвагонзавод», можно констатировать, что в полной мере проект реализован не был. Можно выделить несколько ключевых факторов, обусловивших сложившуюся ситуацию.

Во-первых, это высокая степень инертности организационной структуры корпорации, оказывающей сопротивление любым изменениям. НПК «Уралвагонзавод» — предприятие с более чем 80-летней историей. Все процессы делопроизводства на предприятии давно устоялись, приняли застывшие традиционные формы, изменить их достаточно сложно, даже если преимущества использования новых технологий очевидны. Проблема усугубляется достаточно высоким средним возрастом сотрудников, вовлеченных в процессы работы с документами и информацией.

Во-вторых, негативное влияние оказала нечеткость постановки целей, задач, определения направления дальнейшего развития АСЭД «Уралвагонзавод». На первом этапе в АСЭД «Уралвагонзавод» работали преимущественно сотрудники отдела документооборота и секретари руководителей высшего звена. Данная группа пользователей четко осознавала назначение системы как средства выполнения своих должностных обязанностей более удобным способом. В силу этого сопротивление внедрению было минимальным, несмотря на увеличение объема работ.

Прежде чем создавать автоматизированные рабочие места руководителей и специалистов, необходимо было описать бизнес-процессы и жизненные циклы документов для различных подразделений, с учетом функционала конкретных пользователей. К сожалению, этого сделано не было. Отсутствие четкого описания бизнес-процессов и алгоритмов выполнения функциональных обязанностей для специалистов различных подразделений не позволяет однозначно сформулировать цели и формы использования АСЭД этими группами пользователей. Следовательно, не происходит осознания ими преимуществ, предоставляемых системой. Налицо практически полное игнорирование системы со стороны руководителей среднего звена и формальное отношение конечных исполнителей — специалистов функциональных подразделений. Регистрация исполнителями «пустых» электронных РКК (без вложения сканированного образа документа) свидетельствует о непонимании ее назначения как прежде всего средства коллективной работы с документной информацией. При формальном отношении к работе с поручениями система не оправдывает себя как средство повышения исполнительской дисциплины.

В-третьих, не была проведена полноценная адаптация персонала к условиям автоматизированной системы, работа по формированию

мотивации пользователей. Обучение пользователей системы проводилось только специалистами, непосредственно входящими в проектную группу. Кадровые службы предприятия не приложили должных усилий к созданию кадровых условий для реализации проекта. Практически не используются административные методы мотивации, моральное и материальное поощрение при переходе сотрудников к электронному документообороту, не учитывается навык работы с АСЭД при кадровых перестановках и назначениях на руководящие должности.

В-четвертых, реальная возможность повышения производительности труда руководителей и конечных пользователей при помощи средств автоматизации достигается лишь при существенном увеличении доли электронных документов в документообороте предприятия. Но этот важнейший шаг не был предпринят из-за неоднозначности позиций руководства. Генеральный директор номинально поддерживает проект внедрения АСЭД «Уралвагонзавод». Топ-менеджеры, руководящие отдельными направлениями деятельности предприятия, не имеют единой позиции по отношению к АСЭД. В условиях отсутствия четко выраженной позиции топ-менеджмента компании, личной заинтересованности в оптимизации работы подразделений предприятия руководители среднего звена и конкретные исполнители имеют возможность игнорировать систему или относиться к ней формально.

На настоящий момент АСЭД «Уралвагонзавод» является лишь средством повышения эффективности работы делопроизводственного персонала и оптимизации лишь некоторых процессов документирования и работы с документами.

Результативность процесса дальнейшего развития АС ДООУ на ОАО НПК «Уралвагонзавод» будет зависеть от ряда обстоятельств:

- изменения отношения топ-менеджмента к проблемам перехода на АСЭД, включающее принятие управленческих решений, направленных на полный отказ от бумажного дублирования внутреннего документооборота;
- разработки полноценной системы инструкций и методических материалов, касающихся различных видов документов; имеющееся на данный момент методическое сопровождение носит общий характер и не полностью учитывает всю специфику и разнообразие документов;
- описания бизнес-процессов подразделений и последующей адаптации автоматизированных рабочих мест конкретных пользователей;
- разработки кадровой службой предприятия эффективной программы мотивации и обучения персонала работе с АСЭД «Уралвагонзавод» и поэтапное осуществление этой программы.

Дальнейшая судьба АСЭД НПК «Уралвагонзавод» зависит от решения указанных выше управленческих, организационных и кадровых проблем.

*Баласанян В. Э.* Автоматизация делопроизводства или электронный документооборот? [Электронный ресурс]. URL : <http://www.cs-consult.ru/stati-i-materialy/14/68-ili-elektronnij-dokumentooborot.html>.

*Баласанян В. Э.* От традиционного делопроизводства к электронному документообороту [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cs-consult.ru/stati-i-materialy/14/63-ot-tradizionnogo-k-elektronnomu.html>

*Бизнес-план* развития системы электронного документооборота в ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» (проект В-029). Нижний Тагил, 2010.

*Документация* в информационном обществе. Электронное правительство: управление документами : докл. и сообщ. XVI Междунар. науч.-практ. конф., 26—27 ноября 2009 г. М., 2010. 528 с.

*Документация* в информационном обществе: международный опыт управления документами : докл. и сообщ. XVII Междунар. науч.-практ. конф., 25—26 ноября 2010 г. М., 2011. 504 с.

*Документация* в информационном обществе : проблемы оптимизации документооборота : докл. и сообщ. XVIII Междунар. науч.-практ. конф., 26—27 октября 2011 г. М., 2012.

*Инструкция* по делопроизводству ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод». Нижний Тагил, 2010.

*Компания «Электронные Офисные Системы» (ЭОС)* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eos.ru>.

*О вводе* в действие Регламента и Руководства пользователя по контролю исполнения документов в АСЭД «Уралвагонзавод»: приказ по ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского № 3133/к от 26.10.2011.

*О вводе* в действие Регламента и Руководства пользователя по работе с входящей и исходящей внешней корреспонденцией в АСЭД «Уралвагонзавод»: Приказ по ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского № 3645/к от 08.12.2011.

*О вводе* в действие Регламента и Руководства пользователя по работе с ОРД в АСЭД «Уралвагонзавод» : приказ по ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского № 3132/к от 26.10.2011.

*О вводе* в действие Регламента и Инструкции пользователя по согласованию договоров в АСЭД «Уралвагонзавод»: Приказ по ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского № 0882/к от 06.04.2012.

*О вводе* процесса согласования организационно-распорядительной документации средствами автоматизированной системы электронного документооборота в опытную эксплуатацию : приказ по ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского № 1596/к от 09.06.2010.

*О начале* проекта «Развитие автоматизированной системы электронного документооборота на ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» : приказ по ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени

Ф. Э. Дзержинского № 1114/к от 28.04.2010.

*О начале работы в единой АСЭД «Уралвагонзавод» версии 3.2.4 : приказ по ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского № 2053/к от 29.07.2011.*

*О проведении проекта по разработке и внедрению «Системы электронного документооборота ФГУП ПО «Уралвагонзавод» в отделах 19, 23, 47, 231 : приказ по ФГУП ПО «Уралвагонзавод» № 2062/к от 26.07.2007.*

*Пояснительная записка 70011442.01-425700.003.П2 // Автоматизированная система электронного документооборота «Уралвагонзавод» (АСЭД Уралвагонзавод). Екатеринбург, 2008.*

*Проект В-029 «Развитие автоматизированной системы электронного документооборота в ОАО «Научно-производственная корпорация “Уралвагонзавод”». Отчет о проделанной работе, риски проекта и предложения по их устранению. Н. Тагил, 2011.*

*Руководящий нормативный документ. Информационная технология. Создание автоматизированных систем РД АДК СМК 040-2006. Н. Тагил, 2006.*

*Техническое задание 70011442.01-425700.003.ТЗ // Автоматизированная система электронного документооборота «Уралвагонзавод» (АСЭД Уралвагонзавод). Екатеринбург, 2008*

*DOC-ONLINE / Независимый портал о СЭД [Электронный ресурс]. URL: <http://www.doc-online.ru/>.*

УДК 930.22

**Н. А. Тарасова**

## **ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ РУКОВОДЯЩЕГО ХОЗЯЙСТВЕННОГО И ПАРТИЙНОГО ПЕРСОНАЛА В 1970—1990-е гг.**

Рассматривается применение технологии оценки персонала в партийных структурах Свердловской области в 1970—1990-е гг. Технология оценки являлась неотъемлемой частью работы с партийными кадрами и при объективности и регулярности могла положительно повлиять на правильность подбора и расстановки партийных кадров.

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** технология оценки; профессиограмма; оценка качеств партийных руководителей; анкета-характеристика; экспресс-опрос.

Изучение документов, отражающих оценку личного состава партийного руководства области, представляет интерес, поскольку данная документация недостаточно изучена. Кадровые технологии в управленческой деятельности являются важнейшим средством управления количественными и качественными характеристиками персонала, позволяющими достигнуть поставленных целей управления и эффективного функциони-